

APLICAÇÃO DO MASP NO SETOR DE ATENDIMENTO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO  
FEDERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE PARAUAPEBAS-PA

Ana Paula do Rosário Ferreira Lobato<sup>1</sup>

Givaildo Rodrigues Lopes<sup>2</sup>

Glaysan Nero Lima<sup>3</sup>

Jaqueline Rosa<sup>4</sup>

Quezia Mesquita dos Santos<sup>5</sup>

Resumo:

Oferecer um atendimento de qualidade é um desafio para os órgãos públicos, uma vez que os usuários destes serviços estão cada vez mais exigentes. Assim, o objetivo deste trabalho foi aplicar o método MASP para identificar as principais falhas existentes no setor de atendimento de um órgão público federal de previdência social no município de Parauapebas a fim de propor medidas corretivas. Com a aplicação das ferramentas: folha de verificação, diagrama de Pareto e diagrama de Ishikawa foram encontrados três problemas prioritários: atraso do servidor público, problema com sistema/internet e problema na impressora. Tendo em vista propor soluções para tais problemas foi elaborado um plano de ação no modelo 5W2H contribuindo para a melhoria dos serviços prestados no órgão estudado.

Palavras-chave: MASP; Qualidade; Atendimento ao público, plano de ação.

Abstract:

Providing quality service is a challenge for public agencies, since the users of these services are each more demanding. Thus, the objective of this work was to carry out the application of the MASP to identify the main flaws in the service sector of a federal public agency in the city of Parauapebas in order to propose corrective measures. With the application of the tools: checklist, Pareto diagram and Ishikawa diagram, three priority problems were encountered: public server delay, system / internet problem and printer problem. To propose solutions for these problems a plan of action was made elaborated in the 5W2H model contributing to the improvement of the services provided in the studied organ.

Key-Words: MASP; Quality; Customer Service, action plan.

## 1. Introdução

De acordo com Pietro (2014) o Serviço Público é toda atividade que a lei atribui a um ente federativo para que a exerça diretamente ou indiretamente, com o objetivo de satisfazer às necessidades coletivas. Entretanto, apesar da imposição da lei ao Estado, no que se refere ao atendimento com qualidade a população, é notório a insatisfação crescente por parte da sociedade que cada vez mais se preocupa com o uso consciente dos recursos advindos dos impostos pagos ao Estado.

Matus (1997) afirma que há décadas a administração pública vem sendo taxada como ineficiente, com grande desperdício dos recursos públicos e com baixos resultados, com serviços burocráticos, com demora na resolução de problemas e com grande incidência de erros.

Chiavenato (2006) afirma que as técnicas da ciência da administração permitem planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos visando atingir objetivos. A administração pública como um ramo da administração pode utilizar de suas técnicas de acordo com suas peculiaridades, no que visa ao atendimento às necessidades da sociedade e no uso consciente dos recursos públicos.

Com isso, partindo da ideia de que a administração pública pode dispor das técnicas da administração os gestores podem aplicar ferramentas de qualidade que auxiliam na identificação e resolução dos problemas encontrados na rotina administrativa do setor, tais como: diagrama de Pareto, folha de verificação e diagrama de Ishikawa. Com a aplicação dessas ferramentas, foi possível responder aos seguintes questionamentos: Quais os principais problemas existentes na rotina de trabalho do setor de atendimento de um órgão público federal de previdência social no município de Parauapebas e quais as possíveis soluções a ser adotadas?

### 1.1 Objetivos

O objetivo deste trabalho foi identificar os problemas rotineiros dentro de um órgão público no município de Parauapebas, especificamente no setor de atendimento, onde foi proposto sugestões e melhorias em seus processos.

A partir deste objetivo geral, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos:

- Definição dos problemas com prioridade de resolução;
- Análise das possíveis causas responsáveis pelos problemas encontrados; e
- Proposta de ações para a resolução dos problemas.

## 1.2. Justificativa

O setor de atendimento é de extrema importância para os órgãos públicos visto que é a porta de entrada da população aos serviços que são oferecidos. Entretanto, alguns problemas inviabilizam a execução dos serviços com qualidade o que gera insatisfação por parte do público que se dirige ao órgão, sendo necessária a aplicação das ferramentas de qualidade no intuito de contribuir com a melhoria das atividades deste setor.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Conceito de Rotina Organizacional

As rotinas organizacionais têm como definição a consequência das ações coordenadas por indivíduos no contexto de uma organização (NELSON E WINTER 1982 apud RASCAO 2006 p.103).

As rotinas são definidas por Zollo e Winter (2002) como padrões estáveis de comportamento que caracterizam as reações organizacionais e estímulos externos e internos. Nelson e Winter (1982, apud NOGUEIRA 2010 p.3) adotam o termo “rotina” para todos os padrões regulares e previsíveis de comportamento da firma. O termo é utilizado para rotinas técnicas específicas de produção, contratação e demissão de funcionários, pedidos de compra de itens de estoque ou até para a aceleração da produção de bens com demanda crescente.

A rotina é classificada em três classes por Nogueira (2010), trata-se de ações e comportamentos regulares das empresas, sendo a primeira classe a rotina de operação dada em qualquer momento para fatores de operações que não podem ser alterados em curto prazo, a segunda rotina determina o aumento ou diminuição do estoque de capital por período e a terceira, a rotina de busca, determina a modificação de características de operação da firma. Becker (2001), baseando-se nos estudos de Costello (2000), afirma que o conceito de rotinas é de grande valia para promover uma ampla compreensão das alterações ocorridas nas organizações, conclusão também compartilhada por Nelson e Winter (1982); March e Simon (1958); Cyert e March (1963), conforme Becker, Salvatori e Zirpoli (2005).

As rotinas orientam, suportam, auxiliam e simplificam o processo decisório nas organizações. Estas, durante o processo de criação de significado, reduzem as incertezas e as complexidades presentes na decisão a ser tomada (LEITE, 2006).

Ainda que as rotinas se apresentem como um importante elemento na literatura sobre organizações, não há consenso sobre o seu conceito e, conseqüentemente, existem problemas com sua perspectiva analítica (FELIN; FOSS, 2004).

## 2.2. Conceito de MASP

Para Paris (2003, p.36), o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), consiste em uma sequência de etapas que levam a um planejamento participativo para a melhoria da qualidade de um produto ou serviço de determinado setor em uma organização.

O MASP é um método sistêmico de abordar situações que podem exigir tomada de decisão devido a uma situação insatisfatória, um desvio do padrão de desempenho esperado ou de um objetivo estabelecido, reconhecendo a necessidade de correção, seguindo alternativas de ação. Estas situações são tratadas utilizando ferramentas da qualidade de uma maneira sequencial e padronizadas, com o ciclo de definição, análise, melhoria, padronização e controle do problema (ARIOLI, 1998).

Criado com base no PDCA (Plan, Do, Check and Action) o MASP é composto por oito etapas centrais e várias sub-etapas, sendo as centrais:

- **Identificação do problema:** Consiste na definição clara do problema e da sua importância;
- **Observação:** Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista;
- **Análise:** Descobrir as causas fundamentais do problema;
- **Plano de Ação:** Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais do problema;
- **Ação:** Aplicar o plano de ação, bloquear as causas fundamentais do problema;
- **Verificação:** Verificar se o bloqueio foi efetivo;
- **Padronização:** Evitar o reaparecimento do problema; e
- **Conclusão:** Recapitular todo o processo de solução do problema, registrando-o para aproveitamento em trabalhos futuros.

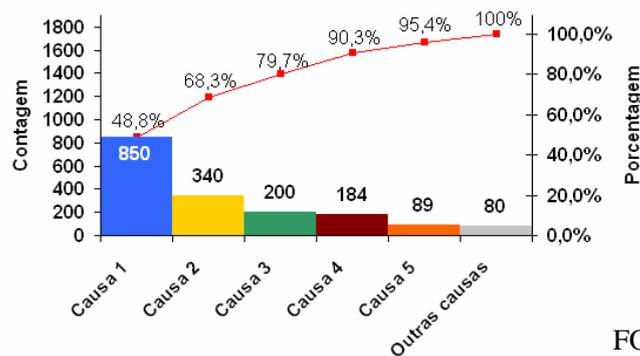
## 2.3. Folha de verificação

Segundo Peinado e Graeml (2007) a folha de verificação é considerada a mais simples das ferramentas e tem grande aplicação para levantamento e verificação de dados e fatos. Mariani (2005) afirma que é essencialmente, um quadro para o lançamento do número de ocorrências de certo evento. A sua aplicação típica está relacionada com a observação de fenômenos. Observa-se o número de ocorrências de um problema ou de um evento e anota-se na folha, de forma simplificada, a sua frequência.

## 2.4. Diagrama de Pareto

De acordo com Silva (1995), o gráfico de Pareto serve para verificar por meio de uma abordagem quantitativa as causas mais relevantes a serem identificadas a partir da ferramenta de estratificação, que é uma técnica para quantificar a importância das prováveis causas de um determinado problema. Rotondaro (2002) afirma ainda que a análise da curva da porcentagem acumulada pode ser útil para a definição de quantos problemas devem ser priorizados, para atingir de forma objetiva os resultados.

A figura abaixo apresenta um modelo do gráfico Pareto.



FONTE: Aguiar (2002)

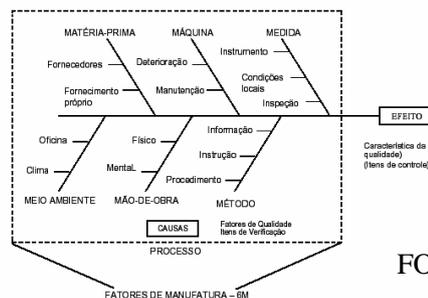
Figura 1: modelo de gráfico de Pareto

## 2.5. Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, conhecido também como diagrama de causa e efeito, foi elaborado pelo engenheiro químico e professor da Universidade de Toquio, Kaoru Ishikawa em 1943 (FABRIS, 2016).

Segundo Sabino (2009) “o diagrama permite estruturar, hierarquicamente, as causas de determinado problema e foi projetado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo, por classificação e relação das causas.” Em outras palavras, ele possibilita uma visão detalhada e holística sobre o assunto estudado.

Abaixo um modelo do diagrama de Ishikawa.



FONTE: Campos (2004)

Figura 2: modelo de diagrama de Ishikawa

## 2.6. Plano de ação

Em seu estudo, WERKEMA (1995) menciona que a planilha 5W2H ou 4Q1POC é uma ferramenta que auxilia no planejamento das ações que for desenvolver, ele é constituído de um relatório por colunas, cada uma delas acompanhadas por um título, palavras da língua inglesa: Why (Por que?), What (O que?), Who (Quem?), When (Quando?), Where (Onde?), How (Como?) e How Much (Quanto?). Utiliza-se o 5W2H para assegurar e informar um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar ações. No quadro utilizado nesta ferramenta é possível visualizar a solução adequada de um problema, com possibilidades de acompanhamento da execução de uma ação. Buscando facilitar o entendimento através da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos.

Para Werkema (1995), a técnica utilizada consiste em descrever o problema, definindo como ele afeta o processo, as pessoas e as consequências posteriores a estas situações. Durante a execução do Plano de Ação permite a você saber todos os detalhes de quem é quem, porque está fazendo e o que está fazendo.

## 3. Procedimentos metodológicos

Tendo em vista os propósitos desta pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico para embasamento teórico e conhecimento das ferramentas e técnicas para o controle da qualidade que foram utilizadas pelos participantes. Tal levantamento teve continuidade nas etapas posteriores, caracterizando a pesquisa como bibliográfica e exploratória sendo utilizadas também as abordagens qualitativa e quantitativa, já que, de acordo com Sampiere (2013), o enfoque qualitativo busca principalmente a profundidade dos dados e contextualização do ambiente enquanto que o estudo quantitativo permite o controle sobre os fenômenos e precisão de variáveis.

Também foi realizada pesquisa de campo no setor de atendimento de um órgão público no município de Parauapebas no período de dezembro de 2017 a janeiro de 2018. Foram coletados dados sobre os serviços, possíveis falhas ou problemas em relação às atividades e os recursos disponíveis no referido setor. Como técnica para procedimento da coleta de dados utilizou-se a Folha de verificação (Apêndice). Após esta etapa os problemas foram identificados e tabulados por meio do software Excel versão 2010 no qual foi gerado o gráfico de Pareto e obteve-se registro daqueles que ocorrem com maior frequência.

Quanto aos problemas houve a necessidade de propor soluções e para isso foi utilizado o diagrama de Ishikawa no qual identificou as suas causas. Após esta etapa, foi elaborado um plano de ação no modelo 5W2H para exposição da proposta de algumas ações que contribuirão para amenizar ou eliminar a ocorrência dos problemas encontrados.

#### 4. Resultados e discussões

##### 4.1. Gráfico de Pareto

Apesar do elevado número de problemas identificados, três ocorreram com maior frequência e mereceram prioridade de resolução, sendo eles: atraso de servidor, problemas com sistema/internet e problemas na impressora como é mostrado abaixo no gráfico de Pareto.

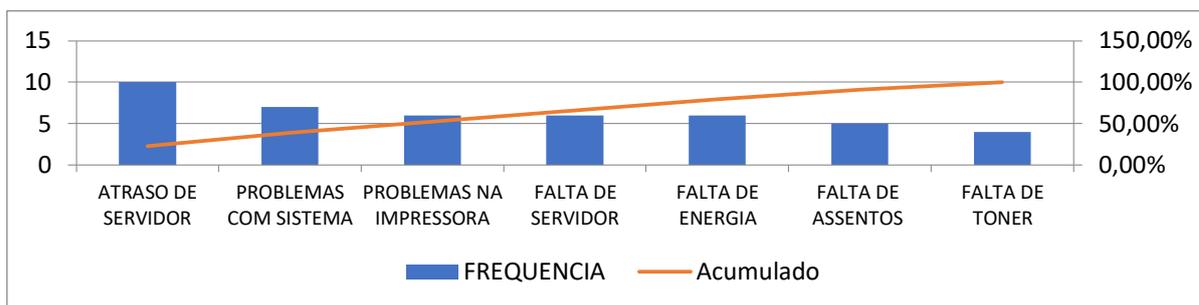
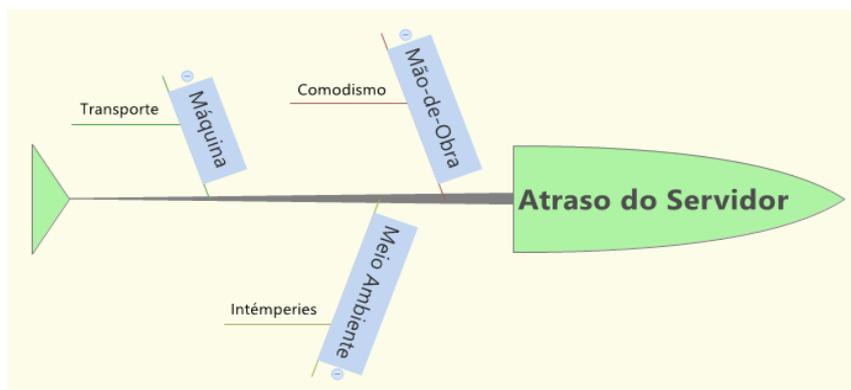


Figura 3: Gráfico de Pareto Fonte: Autores

##### 4.2. Diagrama de Ishikawa

Uma vez identificados os problemas a serem analisados, conforme ocorreu na etapa anterior, foi utilizado o diagrama de Ishikawa que possibilitou melhor visualização e entendimento das causas por meio de uma exposição estruturada como pode ser observado nas figuras a seguir:

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa “Atraso de servidor”



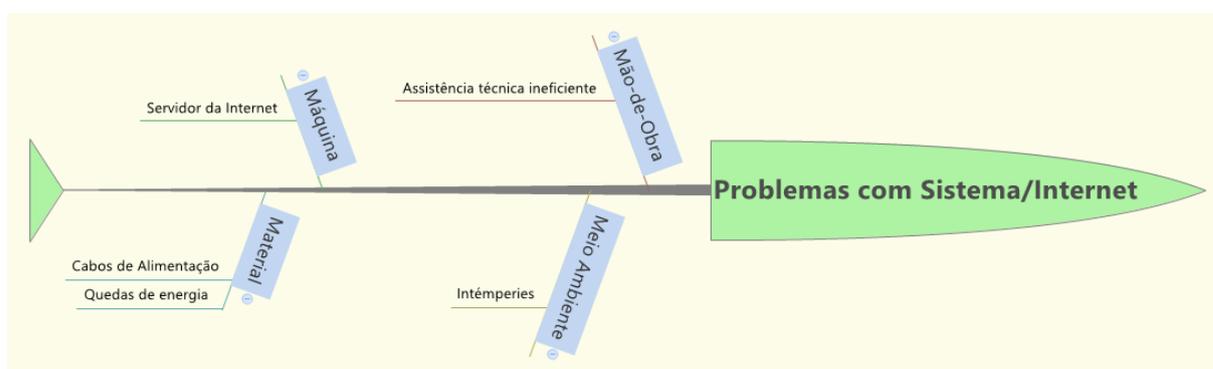
Fonte: Autores

**Meio Ambiente** – Por estar localizada na Amazônia, região de alta incidência de chuvas no Brasil, na cidade de Parauapebas é comum a ocorrência de fortes temporais chuvosos durante o decorrer do ano, alagando muitas vias e causando transtornos no trânsito, devido a isso muitos servidores não conseguem chegar no horário correto.

**Máquina** – Em certos momentos, o transporte do servidor é determinante para o seu atraso, seja por problemas mecânicos ou acidentes de trânsito.

**Mão-de-obra** – Trabalhar no setor público traz estabilidade funcional, com isso pode trazer comodismo aos servidores, em razão de não haver concorrentes para ocuparem seu posto, caso trabalhem de maneira ociosa. Assim o servidor não se sente comprometido em chegar no horário.

Figura 5 – Diagrama de Ishikawa “Problemas com sistema\internet”



Fonte: Autores

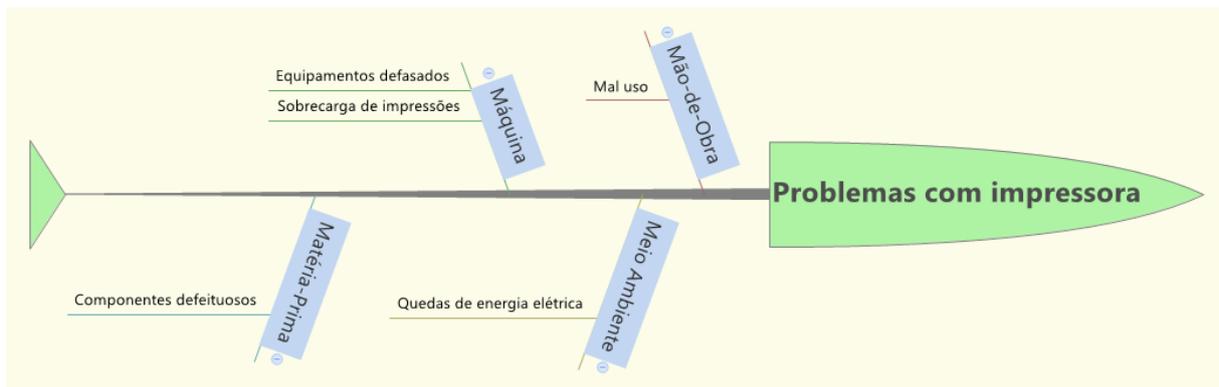
**Meio Ambiente** – Como já relatado sobre a questão de fortes temporais na cidade, é comum a incidência de descargas elétricas durante as chuvas causando a queima de equipamentos, proporcionando quedas de internet e do sistema de navegação do ambiente.

**Máquina** – O servidor de internet deficitário e lento influencia em alguns problemas rotineiros de queda do sistema/internet e a localização da cidade interiorana contribui para o quadro.

**Mão-de-obra** - Uma assistência técnica ineficiente, por diversas vezes não consegue solucionar os problemas existentes.

**Matéria-prima** - Os cabos de alimentação de rede rompidos e danificados, problemas recorrentes de quedas de energia, ocasionam picos, fazendo assim com que o sistema de trabalho e internet oscilem.

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa “Problemas na Impressora”



Fonte: Autores

**Meio Ambiente** - As quedas de energia elétrica influenciam nos picos de cargas sobre a impressora, dificultando que a mesma funcione de maneira correta.

**Máquina** - Aparelhos de impressão obsoletos, já não operam de maneira eficaz, sendo assim constantemente tem problemas de funcionamento. E falta de mais aparelhos podem ocasionar sobrecarga de trabalho, já que apenas um que atende vários departamentos.

**Mão-de-obra** – O mau uso do equipamento por parte dos servidores acarreta problemas no funcionamento da impressora.

**Matéria-prima** - Imperfeições no “corpo” do cilindro acarretam elevados problemas na hora de imprimir arquivos de trabalho. O uso de cartucho remanufaturado não estando devidamente calibrado, visto que estes quando originais veem calibrados a fim de evitar entupimentos dos bocais e a degradação na qualidade da impressão, ocasionando também problemas na impressora.

### 4.3. Plano de Ação

Já encontrado as causas potenciais dos problemas levantados, foi elaborado um plano de ação no modelo 5W2H, transparecendo medidas que proscurem as razões desses problemas:

|   | Por que  | O que   | Quem                        | Quando         | Onde                      | Como   | Quanto                      |
|---|--|---|-----------------------------|----------------|---------------------------|--|-----------------------------|
| 1 | Para que os servidores melhorem o quesito pontualidade; Para que tenham disciplina e não comprometam suas atividades laborais. | Enrijecer as medidas disciplinares já existentes  | Chefia imediata             | Em curto prazo | Gerência Regional         | Aplicar advertências verbais, por escrito e processos administrativos  | Dados não disponibilizados. |
| 2 | Para garantir sistema estável a fim de realizar atendimento adequado ao público alvo.  | Informar a central responsável pela manutenção da agência   | O responsável imediato      | Em curto prazo | Setor Gerência da agência | Emissão de relatório informando as ocorrências dos problemas na internet   | Dados não disponibilizados. |
| 3 | Para realizar a impressão dos documentos com agilidade e evitar danos ao patrimônio.   | Aumentar o quantitativo de impressoras e contratar empresa para manutenção das que estão com problemas e capacitação do servidor público quanto a operacionalidade do equipamento | Gerente do setor de compras | Em médio prazo | Gerência Regional         | Compra de impressoras e contratação de empresa de manutenção por meio de entrega técnica de processo licitatório | Dados não disponibilizados. |

## 5. Considerações finais

Com a realização desta pesquisa foi possível concluir que a metodologia adotada permitiu o alcance dos objetivos propostos visto que os problemas rotineiros no setor estudado foram identificados e priorizados por meio do gráfico de Pareto e analisados com a utilização do diagrama de Ishikawa, também foi elaborado um plano de ação visando eliminar as causas dos eventos ou pelo menos reduzi-las.

Com a aplicação e desenvolvimento do método MASP confirmou-se a eficácia das técnicas e ferramentas de qualidade no setor público a fim de melhorar o desenvolvimento das atividades e dos processos e sugere-se o incentivo de sua utilização não só nos demais setores da instituição estudada como também nas diversas áreas da administração pública com intuito de contribuir com o avanço, melhoria da qualidade do serviço prestado por meio da identificação dos entraves que ocorrem no âmbito público.

## 6. Referências bibliográficas

AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. Belo Horizonte: Dg, 2002. 234 p.

ARIOLI, E. E. Análise e Solução de Problemas – O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.

CAMPOS, V. F. TQC - Controle da Qualidade Total, no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 256p.

CHIAVENATO, I. Administração - Teoria, Processo e Prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 450 p.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 966 p.

FABRIS, B. C. Aplicação das Ferramentas de Qualidade de um processo produtivo em uma indústria de ração. Medianeira, 2014. Disponível em <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4327>>. Acessado em: 21 de setembro de 2017.

LEITE, Jussara Fernandes. Análise das rotinas organizacionais em empresas com projetos de inovação financiados pelo programa de apoio à pesquisa em empresas em Minas Gerais. Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas De Pedro Leopoldo , 2011.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. [Editorial] RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MATOS, Raquel Imaculada Alves de. PDCA Utilizado Para Análise De Um Indicador Crítico No Setor De Conferência Em Um Processo Logístico. Juiz De Fora, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

MATUS ROMO, C. Adeus senhor presidente: governantes e governados. 2. ed. São Paulo: FUNDAP,1997. 381 p.

MILAGRES, R. Rotinas: uma revisão teórica. Revista Brasileira de Inovação, v. 10, p. 161-196, 2011.

NOGUEIRA, A. C. L. O conceito de rotinas em estudos organizacionais: comparação entre o paradigma funcionalista e a teoria da estruturação. Anais do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, SC, Brasil, 6, 2010.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

RASCÃO, J. P. Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. 289 p.

ROTONDARO, R. G., MIGUEL, P. A. C., FERREIRA, J. J. A. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SABINO, C. V. S. et al. O uso do diagrama de Ishikawa como ferramenta no ensino de ecologia no ensino médio. [Editorial] Educação & Tecnologia, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 52-57, set./dez. 2009.

SAMPIERE, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa: Métodos de pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, D. C. Metodologia de análise e solução de problemas: curso de especialização em qualidade total e marketing. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Fundação CERTI, 1995.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995. 384 p. (Ferramentas da Qualidade, v. 2).

## APÊNDICE

| <b>FOLHA DE VERIFICAÇÃO</b> |                       |              |               |               |              |              |
|-----------------------------|-----------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>SETOR:</b>               |                       |              |               |               |              |              |
| <b>PERÍODO:</b>             |                       |              |               |               |              |              |
| <b>RESPONSÁVEL:</b>         |                       |              |               |               |              |              |
|                             | <b>DIAS DA SEMANA</b> |              |               |               |              |              |
| <b>TIPO DE PROBLEMA</b>     | <b>SEGUNDA</b>        | <b>TERÇA</b> | <b>QUARTA</b> | <b>QUINTA</b> | <b>SEXTA</b> | <b>TOTAL</b> |
| FALTA DE TONNER             |                       |              |               |               |              |              |
| PROBLEMA NAS IMPRESSORAS    |                       |              |               |               |              |              |
| FALTA DE SERVIDOR           |                       |              |               |               |              |              |
| ATRASO DE SERVIDOR          |                       |              |               |               |              |              |
| FALTA DE ENERGIA            |                       |              |               |               |              |              |
| QUEDA DE SISTEMAS           |                       |              |               |               |              |              |